

LOS ACUERDOS DE SERVICIO Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En muchos tipos de compañías se están implementando acuerdos de servicio entre el cliente y el proveedor, como un avance significativo en la generación de relaciones comerciales basadas en la confianza, en la mutua complementariedad y en el mejoramiento progresivo de ambas partes, para generar un bienestar común. Este tipo de relaciones genera sinergias adicionales que permiten, en el tiempo, constituir verdaderas **alianzas estratégicas**. Se trata de relaciones sensibles en el desarrollo de las compañías y su cadena de valor.

Por su significación vamos a examinar el contenido y alcance de este tipo de relación, presentando en forma secuencial el proceso de acercamiento entre el proveedor y el cliente, quienes finalmente llegan a aliarse.

EL CONOCIMIENTO MUTUO

El primer paso de la relación entre un cliente y su proveedor debería ser el conocerse mutuamente. Esto que parece tan sencillo, no siempre se realiza de una manera institucional y formal, tal que permita un buen entendimiento sobre las compañías, sus dueños, las características, las expectativas, las costumbres, las posibilidades, las oportunidades y las necesidades de cada quien, una parte para demandar y la otra para ofrecer un conjunto de bienes o servicios determinados. Frecuentemente, y después de muchos años de relación, se escucha, “cómo así, es que ustedes también ofrecían esto o hacen aquello, nosotros lo necesitamos” o “es que su compañía atiende también ese mercado, allí tenemos excelentes clientes, que podemos potenciar conjuntamente”.

EL ACUERDO DE EXPECTATIVAS

Cuando se establecen estas relaciones y se afianza la confianza entre el proveedor y su comprador, debería existir un acercamiento entre ambas partes, tal que permita **evaluar en forma conjunta el progreso de la relación y las expectativas de mejoramiento de cada parte.** Se encuentra, también, que en la sola conversación se descubren oportunidades de mejoramiento en las cantidades, las variedades, las calidades, el nivel de servicios, los tiempos de respuesta, los sistemas de pedido, las formas de pago, etc. Se crea, por supuesto, un mejor marco de relación entre ambas partes.

LOS ACUERDOS DE SERVICIO

El ideal de la relación estructurada entre el cliente y su proveedor es **acompañar los contratos formales (ofertas comerciales, pedidos, contratos, pólizas, etc.) con un acuerdo de servicios donde se describe la manera como se ejecutará y administrará la relación comercial, con miras a una fluidez excelente en la complementariedad que puede lograrse.**

Estos acuerdos establecen mecanismos de medición, de seguimiento, de mejoramiento, de conciliación, de sanción y de coordinación de las acciones y ejecuciones de las partes intervinientes para el logro de beneficios

adicionales, mucho más allá que el simple pedido y despacho. Se establecen, frecuentemente, comités inter - institucionales periódicos de coordinación para garantizar la dinámica de la relación. Lo que sí es importante, es mantener en la mesa de trabajo las personas con el conocimiento y la facultad suficientes para comprometer su respectiva compañía, de lo contrario la relación y el acuerdo de servicios tienden a “agotarse” en el tiempo, porque se pierde el interés y el beneficio.

LAS RELACIONES GANA - GANA

La idea de los acuerdos de servicios en su estado más avanzado es la generación de relaciones gana - gana. Hablamos de **una relación gana / gana entre un cliente y un proveedor, cuando las partes entienden que los intereses en aparente conflicto por tratar de sacar ventaja como comprador o vendedor respectivamente, en lugar de verse antagónicos se vuelven complementarios, y se hacen esfuerzos programados conjuntos para encontrar alternativas y verdaderas soluciones de valor y acuerdos que permitan el progreso significativo de ambas partes.**

Son muchos los ejemplos que pueden citarse, pero valga el siguiente: una compañía constructora requería que el corte de los materiales de un determinado suministro se produjera en una especificación que para el proveedor le generaba mucho retal o desperdicio, lo cual encarecía los costos para ambas partes. Luego de un examen conjunto del problema se encontró que el retal del proveedor podría, además, triturarse en grano fino para producir baldosas que el constructor podría emplear en diferentes construcciones, hallando una solución óptima.

Lo crucial en la relación gana - gana es superar cualquier dificultad manteniendo siempre la armonía en las relaciones y el equilibrio o la razonabilidad en los costos por el servicio.

Las relaciones gana - gana implican generación de valor para las partes: de un lado, el cliente recibe un servicio profesional que le ayuda a lograr sus objetivos corporativos y del otro, el proveedor, puede mejorar su desarrollo competitivo y aumentar su crecimiento por la ampliación de sus ventas. La apertura y exigencia mutua del cliente y su proveedor hace que ambas partes mejoren. Cuando, además de los beneficios económicos que logran ambas partes, se han construido relaciones de mayor confianza, armoniosas y con respeto y las dos posiciones se sienten confortables, decimos, entonces, que entre el cliente y el proveedor hay una relación gana - gana.

La interacción entre el cliente y el proveedor en una relación gana - gana necesariamente genera **sinergias, esto es, cuando los resultados que puede lograr cada compañía independientemente, son inferiores al efecto combinado del esfuerzo conjunto, inteligente y programado hecho por las dos. Estas sinergias pueden derivar en alianzas estratégicas.**

LOS ALIADOS ESTRATÉGICOS

En el ejemplo del constructor que hemos narrado, la fabricación de la nueva baldosa, se transformó en una representación nacional otorgada por el proveedor al cliente para distribuirla en muchos sitios, dado que el proveedor no tenía capacidad de vender directamente en otros mercados, pero sí la capacidad y la calidad para producir grandes volúmenes. La relación se volvió sinérgica, altamente provechosa para ambas partes y muy rentable. **La complementariedad suma valor al proceso, al servicio y obviamente a las compañías y a los nuevos clientes a nivel nacional.**

Cuando en una relación comercial adicional a los aspectos ya enunciados, las partes ven, además, como se profundizan las relaciones comerciales, es decir, encuentran otros frentes donde el mutuo conocimiento personal y empresarial entre ellas

genera negocios adicionales, todos enmarcados dentro de la confianza, la transparencia, el equilibrio en la relación, la armonía financiera y el respeto mutuo, podemos decir que se ha avanzado a una relación entre aliados estratégicos.

Las relaciones comerciales más estratégicas deberían tener este fin, aunque debemos ser conscientes que su construcción toma tiempo y dedicación, incluso varios años y en la mayoría de las ocasiones la relación de aliados no se promueve o no se logra.

Se puede concluir, entonces, que la construcción de relaciones de alianza debe considerar:

- ✓ Un acuerdo de expectativas, instrumentado en un documento legal (contrato, carta de intención, acuerdo de complementariedad, etc.).
- ✓ Acompañado de un buen acuerdo de servicios.
- ✓ Niveles de confianza y respeto mutuo superiores.
- ✓ Con buenos equipos de trabajo para generar sinergias.
- ✓ Con principios de mejoramiento continuo.
- ✓ Con costos y resultados razonables.
- ✓ Con seguimiento permanente, medición y evaluación de los procesos conjuntos.
- ✓ Con generación de nuevos negocios entre las partes.


La suma del conocimiento y las herramientas del personal del proveedor y del personal del cliente, fortalece a ambas partes y por ende los resultados son mucho mejores, las soluciones son creativas, innovadoras y más cercanas a la satisfacción del cliente final en la cadena de valor.

Julio de 2009


Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [Otras publicaciones](#)

 **Recomienda a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#) y será removido de nuestra base de datos.